



TITLE:

特許ビジネスの展開と課題 --キャ  
ノンを題材に--: 藤月会論集第28号

AUTHOR(S):

京都大学経済学部藤井ゼミナール論文編集委員会

---

CITATION:

京都大学経済学部藤井ゼミナール論文編集委員会. 特許ビジネスの展  
開と課題 --キャノンを題材に--: 藤月会論集第28号. 藤月会論集 2019,  
28: 1-38

ISSUE DATE:

2019-03

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/242813>

RIGHT:

Pros and Cons of Patent-Oriented Business:  
Case Study of Canon Inc.

特許ビジネスの展開と課題  
—キヤノンを題材に—

藤月会論集第 28 号  
2019 年 3 月

京都大学経済学部  
藤井ゼミナール論文編集委員会

H.Fujii Seminar, Faculty of Economics Kyoto  
University, Japan

## 刊行のことば

長引く米中貿易摩擦は、当事国だけでなく、世界経済全体にとっても大きなリスク要因になりつつあります。とりわけ米中両国の経済と関係が深い日本経済にとっては、新たな景気後退のきっかけとなる可能性が高いと言われています。こうした難所を乗り越える日本経済の原動力は依然として製造業にあります。そして製造業の活力を支えているのは革新的な創造性にあり、その主要な源泉となっているのが特許です。

以上のような現状認識と問題意識にもとづき、本年度の共同研究では日本の特許主導型ビジネス（特許ビジネス）に着目することにしました。その典型事例としてキャノンをとり上げ、同社の高収益を可能にしている要因は何か、逆風の時代に同社がとるべき経営戦略は何かを、公表財務情報等の分析を通して解明するという課題に取り組みました。

共同研究の成果は、関西学院大学国際学部木本ゼミ（2018年12月15日）、北海道大学経済学部篠田ゼミ（2018年12月19日）、本学部徳賀ゼミ（2018年12月23日）との交流シンポジウムで発表しました（日付は各シンポジウムの開催日）。こうした交流シンポジウムは本年度で、木本ゼミとは3回目、篠田ゼミとは5回目、徳賀ゼミとは15回目を、それぞれ数えました。研究成果交流の貴重な機会を今年度も提供して下さった木本圭一先生、篠田朝也先生、徳賀芳弘先生に、改めて御礼を申し上げます。

この小冊子に収録されたのは、上記の交流シンポジウムにおいて行われた討論も踏まえて取りまとめた、ゼミ生の研究の成果です。読者の皆様の忌憚のないご感想やご批判をお待ちしております。

北海道大学への出張と本論文集の刊行にあたっては、平成30年度京都大学経済学部学部長裁量経費・学生学習研究支援経費の交付を受けました。記して関係各位に謝意を表します。

2019年2月25日  
京都大学大学院経済学研究科教授  
藤井 秀樹

## 要約

スマホ、タブレット端末等の普及によりカメラ、プリンターの需要は減少しつつある。本研究は、そのような環境の変化の中でのキヤノンの経営戦略の転換への着目を出発点とし、今までのキヤノンの強みであるビジネスサイクルを探り体系化しつつ、それを今後の成長に活かすための市場選びを我々なりに提言しようとするものである。

研究の結果、キヤノンの強みは徹底した自社開発、自社生産、自社販売という3つの経営活動が可能であることとし、それが展開できる条件は特許、製品、キャッシュという3つの経営資源が円滑に回ることであると結論を得た。

そして、一連のビジネスモデルを特許ビジネスとして、それが最も効率よく展開できる場としての、今後のキヤノンの多角化戦略における市場選びには医療機器市場が適しているとの提言を行った。

## Abstract

Demands for cameras and printers are decreasing due to popularization of smart phones and tablet terminals. The purpose of this research is to focus on the change of Canon's management strategy in such a changing environment. We explored and systematized the business cycle which is Canon's strengths. And we tried to suggest a market choice to make use of it for future growth.

As a result of the research, we concluded that Canon's strength is that it enables three management activities, thorough in-house development, in-house production, and in-house sales. And we have concluded that it is necessary for the three management resources of patent, product, cash to work smoothly.

And, as a patent business of a series of business models, we propose that the medical equipment market is suitable for future market selection in Canon's diversification strategy as a place where it can develop most efficiently.

## 目次

序章 研究同期とリサーチクエスションの設定	5
0.1 研究動機	5
0.2 リサーチクエスション	5
0.3 研究方法	5
第1章 キヤノンの経営活動の概要	6
第2章 市場概況と PPM への適用	6
2.1 カメラ市場概況	6
2.2 プリンター市場概況	8
2.3 PPM への落とし込み	9
第3章 キヤノンの経営分析	10
3.1 売上高総利益率の分析	10
3.2 市場占有率の分析	11
第4章 特許ビジネスの分析	12
4.1 特許ビジネスの定義	12
4.2 収益性の分析	13
4.3 継続性の分析	14
4.4 研究開発体制について	14
第5章 リサーチクエスション①への解答	15
第6章 新規事業の概要	16
6.1 新規事業の前提	16
6.2 新規事業の概要	18
第7章 キヤノンの今後	18
7.0 多角化戦略を評価する上での仮定	18
7.1 ヘルスケア	18
7.1.1 現状分析	19
7.1.2 展望	20
7.2 ネットワークカメラ	23
7.2.1 現状分析	23
7.2.2 展望	24
7.3 市場選定についての結論	24
7.4 多角化のリスク	24
7.4.1 OEM 供給	24
7.5 まとめ	25
第8章 リサーチクエスション②への解答	26

終章 総括	26
参考文献	28
2018 年度ゼミナール活動記録	29
1 年を振り返って	30
編集後記	38

# 序章 研究動機とリサーチクエスチョンの設定

---

## 0.1 研究動機

近時、スマートフォンを手に誰もが写真撮影を行うようになった。また、タブレット端末の普及、環境への配慮等を背景にいわゆるペーパーレス化が進み、紙に情報を印刷する機会は減りつつある。これらの外部環境の中、カメラ事業及びプリンター事業を中核事業とするキヤノン株式会社（以下キヤノン）の現状と今後の成長戦略はなにか？という問いが研究の出発点である。調べた結果、キヤノンはカメラ事業及びプリンター事業でシェアがトップであること、また同事業で高い収益性をあげていることが分かった。さらに、キヤノンは「知財に強い企業」として特許件数の多い<sup>1</sup>こと、また研究開発費が巨額である<sup>2</sup>ことも明らかとなった。そこで、まず現状分析として高い市場占有率と収益性が達成できる要因はなにか？ということについて特許、研究開発費との関連を探りながら検討する。そして、次に既存事業の属する市場が縮小していく中、現状の分析で分かった要因を活かしつつキヤノンがさらなる成長を遂げるには？について研究していくという二段構成をとることとした。ただし後半の問いに関しては、キヤノンは 2016 年末に東芝の子会社である東芝メディカルシステムズ株式会社をすでに買収しており、今後の成長戦略として多角化戦略を採っていることが明らかである。よって多角化の成功の可否について、我々なりの提言を行っていききたい。

## 0.2 リサーチクエスチョン

2 つのリサーチクエスチョンとして、

- ① 「キヤノンのカメラ事業とプリンター事業における高い市場占有率及び収益性の要因は？」
  - ② 「既存事業が縮小する中、キヤノンのとるべき経営戦略と新規事業のゆくえは？」
- を立てた。

## 0.3 研究方法

研究方法としては、前半の問いについて、キヤノンの強みを知るには他社との比較が不可欠であること、現状分析には有価証券報告書をはじめ開示データが十分に入手できることから財務情報分析、各種経営指標の比較によることとした。比較企業としてはキヤノンとうまく対応する企業の選定とはならないものの、「ニコン」、「セイコーエプソン」及び「リコー」の 3 社を分析対象とした。後半の問いについては、多角化戦略の成功可能性を研究するには他の成功例に倣うことが必要であると考え、比較対象として「70 年代のキヤノン」を選定した。

---

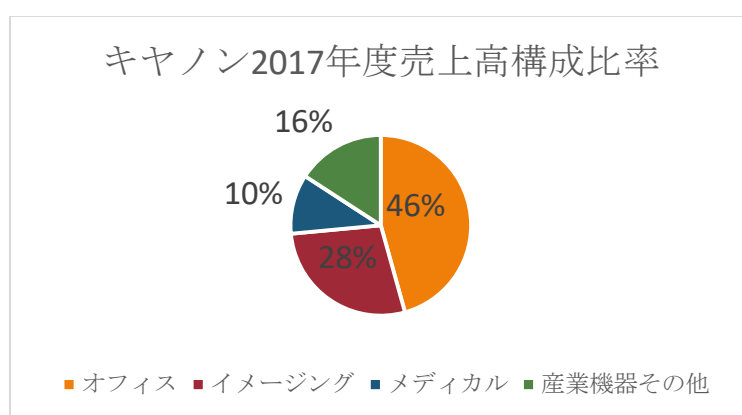
<sup>1</sup> 2017 年米国特許登録件数上位 5 社にキヤノンは 3285 件で 3 位である。日本では 13 年連続 1 位である（キヤノン HP より）

<sup>2</sup> 2017 年のキヤノンの研究開発費は 3400 億円であり、日本では 7 位である。（日本経済新聞 2018 年 7 月 26 日付より）

## 第1章 キヤノンの経営活動の概要

キヤノンは2017年度の有価証券報告書において開示セグメントをオフィスビジネスユニット、イメージングシステムビジネスユニット、メディカルシステムビジネスユニット及び産業機器その他ビジネスユニットの4つとしている。それぞれオフィスビジネスユニットがプリンター事業、イメージングシステムビジネスユニットがカメラ事業、メディカルシステムビジネスユニットが医療機器事業、産業機器その他ビジネスユニットが半導体露光装置等事業を指す。また、メディカルシステムビジネスユニットは2016年末の東芝メディカルシステムズ株式会社の買収に伴い2017年度より独立したセグメントとして開示されており、それまでは産業機器その他ビジネスユニットに含まれていた。グラフ1-1に示すとおり、カメラ及びプリンター事業で売上高の74%を占めており、中核事業とみて差し支えない。

グラフ 1-1 キヤノン 2017 年度売上高構成比率



## 第2章 市場概況と PPM への適用

### 2.1 カメラ市場概況

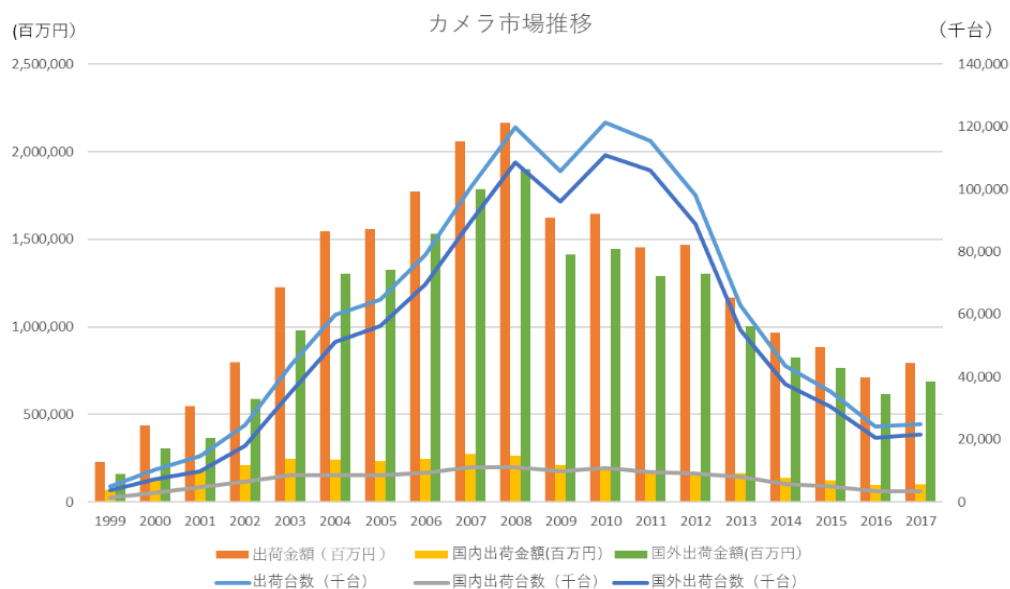
この章では、カメラ及びプリンター市場の概況と動向を示し、第1章の各セグメントに属する製品をプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（以下 PPM<sup>3</sup>）に落とし込むことでキヤノンの現状を把握することを目的とする。まず、グラフ2-1から分かるとおり、主にスマートフォンの普及によりカメラ市場は国内外問わず全体として縮小し、今後拡大する可能性も低いようにみえる。しかし、グラフ2-2のようにタイプ別に分けると、需要が大きく減少したのはレンズ一体型カメラであり、レンズ交換式カメラ<sup>4</sup>の需要は減少傾向にあるもののある程度存在している、ということが分かる。

<sup>3</sup> 縦軸に市場成長率、横軸に市場シェアにおいて4つの象限に分け、拡大・維持・縮小・撤退の経営判断を行うツール。金のなる木からの経営資源を問題児、花形製品へ投資し、負け犬から撤退するのが一般的である。

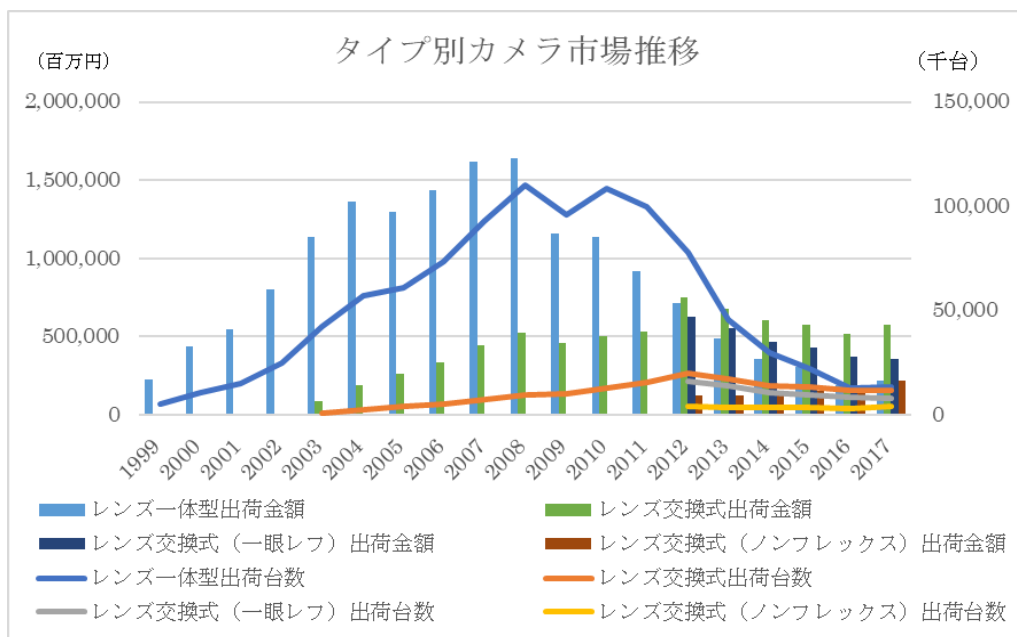
<sup>4</sup> レンズ交換式カメラはレンズ一体型カメラ（いわゆるデジカメ）に比べ単価が高くプロ向けの製品である。高級化が進み単価は上昇傾向にある。（一般社団法人カメラ映像機器工業会資料より算出）



グラフ 2-1 カメラ市場推移

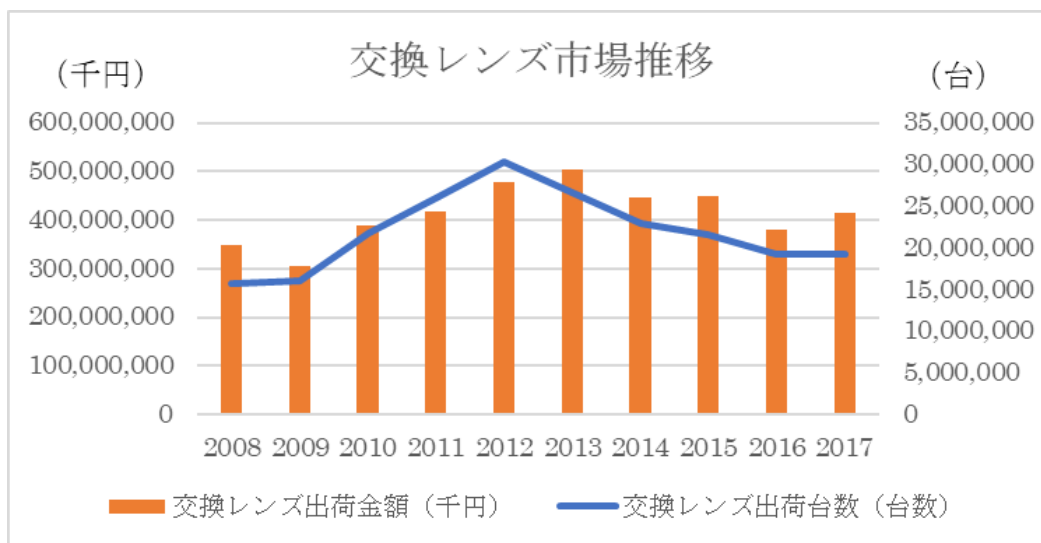


グラフ 2-2 タイプ別カメラ市場推移



また、レンズ交換式カメラにはカメラ本体の購入に付随して交換レンズの需要が発生する。グラフ 2-3 をみると、交換レンズ市場が堅調に推移していることも判明した。カメラ需要が減っているとはいえ、なおある程度稼ぎ続けられる製品もある、ということである。

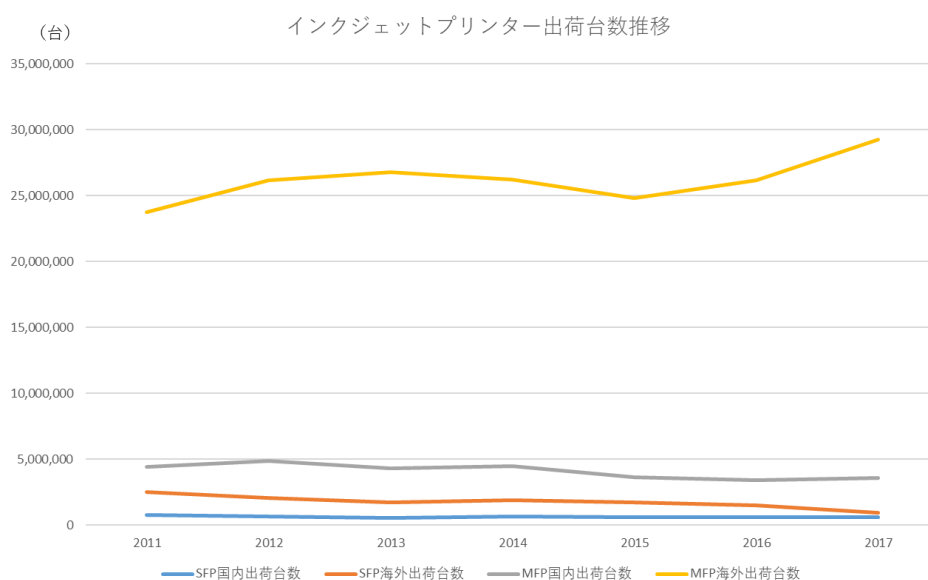
グラフ 2-3 交換レンズ市場推移



## 2.2 プリンター市場概況

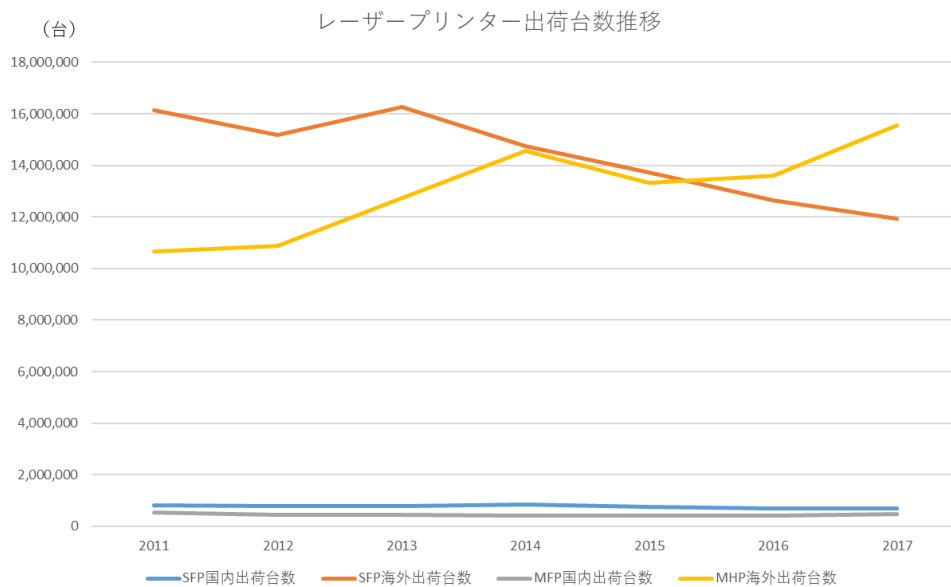
次に、プリンター市場の変化について、グラフ 2-4 及び 2-5 より、ペーパーレス化の影響を受けているといえるのは出力装置のみの SFP であり、複合機能をもつ MFP<sup>5</sup>の需要は新興国を中心に 2013 年頃から始まり今後も期待できる、ということがいえる。また、プリンターもレンズ交換式カメラ同様、本体の購入後にインク、トナー、カートリッジといった消耗品の需要が発生する。海外市場とそこからの消耗品需要を鑑みれば今後も稼ぎ続けられるように思われるが、ハイスpek機器の製品普及サイクル等の各市場予測を考慮すると、少なくとも伸び続ける市場であるとはいえないのも事実である。

グラフ 2-4 インクジェットプリンター出荷台数推移



<sup>5</sup> SFP が Single Function Printer の略称でプリント機能のみを持ったものであるのに対し、MFP が Multi Function Printer/Peripheral/Product の略称でプリント機能の他に、コピー機能、FAX 機能、スキャン機能などのいずれか、もしくは複数の機能を持ったものである。

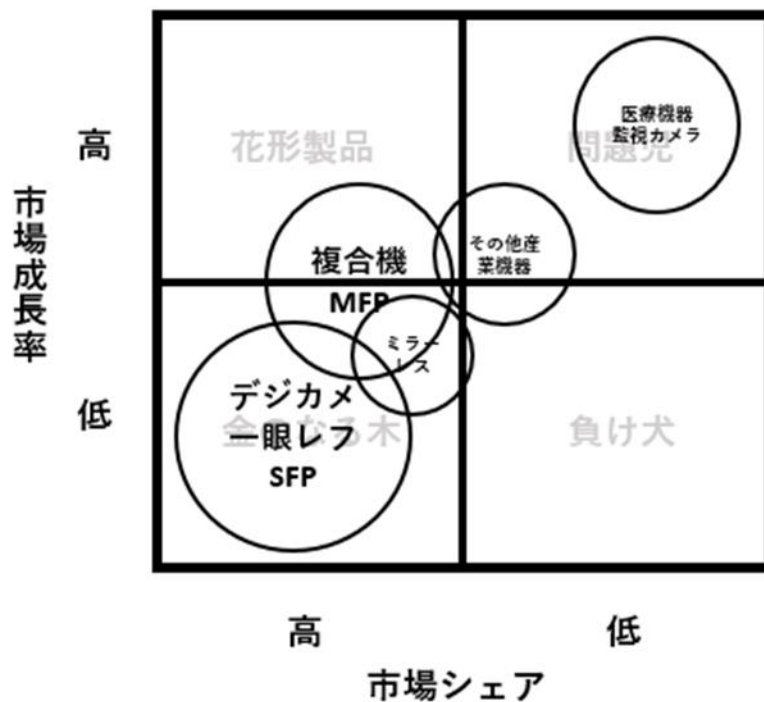
グラフ 2-5 レーザープリンター出荷台数推移



## 2.3PPM への落とし込み

最後に、これまでの情報分析を PPM へ落とし込むことでキヤノンの現状を把握する。この章ではカメラ、プリンター市場は出荷台数ベースでは落ち込み傾向にあるが、交換レンズやプリンターの消耗品需要で稼ぐ力が残っていること、しかしこれらも収益の成長の限界及び減少トレンドが予測されるということが分かった。医療機器、監視カメラについては後半で後述する。

図 2-6 キヤノン PPM (2017 年度)

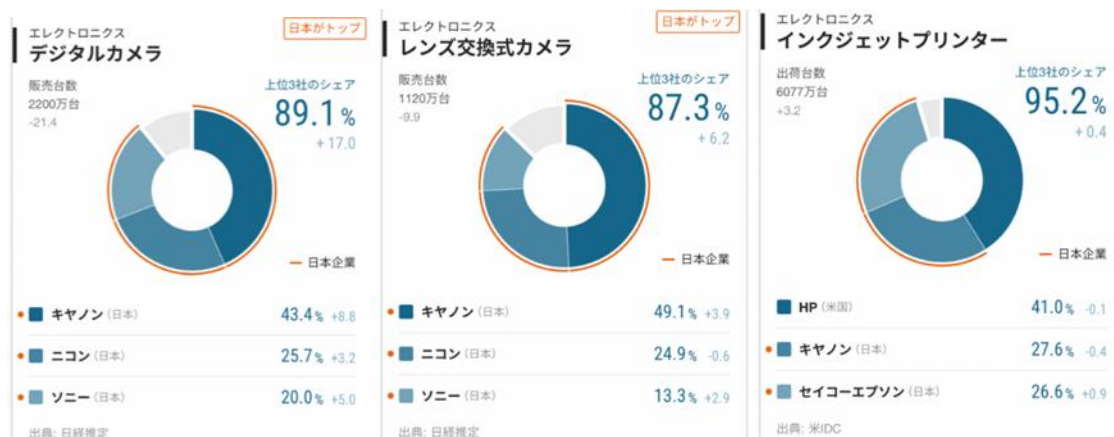


## 第3章 キヤノンの経営分析

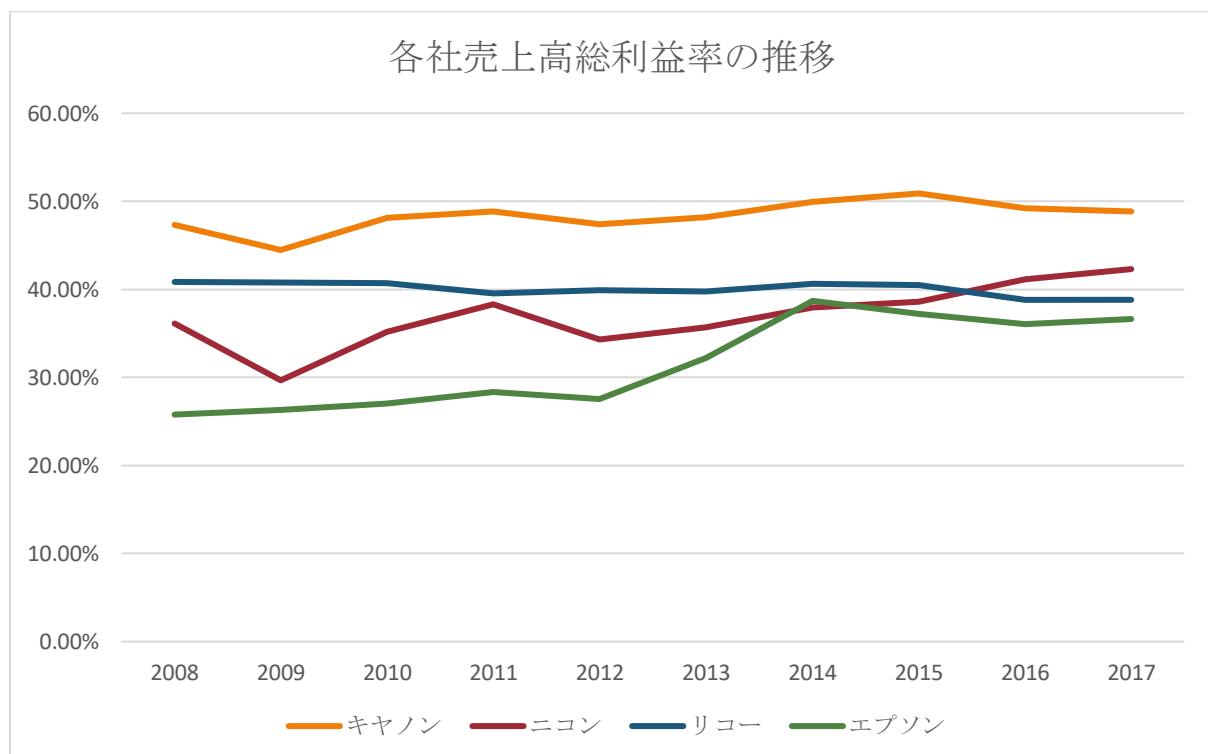
### 3.1 売上高総利益率の分析

この章では、キヤノンの特長である高い市場占有率と売上高総利益率の理由について考察を始める。資料3-1及びグラフ3-2の通り、キヤノンは他3社に比べ高いシェアを誇り、かつ収益性が優れていることが分かる。

資料3-1 市場シェア内訳（2018/7/9 日経新聞より抜粋）



グラフ3-2 各社売上高総利益率の推移



まず、売上高総利益率が高くなる要因として、キヤノンは自社生産により製造原価を抑えていることが挙げられる。表 3-3 に、キヤノンの単体ベースでの主な買掛金の相手先<sup>6</sup>を示す。買掛金の相手先が連結子会社であるということは、連結グループ内から原材料、部品あるいは製品を調達しているということである。これは、キヤノンが徹底した自社生産、分業と内製化に取り組んでいる、ということの表れである<sup>7</sup>。

表 3-3 キヤノンの買掛金の主な相手先

相手先	金額（百万円）
大分キヤノン（株）	47,497
台湾佳能股份有限公司	22,322
キヤノンファインテック（株）	19,873
福島キヤノン（株）	19,281
長崎キヤノン（株）	15,597
その他	176,480
合計	301,050

一般に、自社生産を行う方が部品等を他から購入するよりも原価は抑えられる。加えて、ベルトコンベアを廃止しセル生産方式<sup>8</sup>を採用するといった原価低減活動の効果がより大きく表れるといったメリットもある<sup>9</sup>。他三社については、ニコンは買掛金の相手先に三洋電機（株）が上位にあがる。これは三洋電機がデジカメをニコンに OEM 供給していることを表す。また、エプソンはレーザープリンターを自社生産できないため、ゼロックスと OEM 供給契約を締結している。

そして、キヤノンはいわゆる選択と集中に取り組んできたことも、原価率が低いことの要因たりえる。パソコン事業や FLC ディスプレイといった競争優位性のない分野から撤退し、今のキヤノンはカメラとプリンターに注力し経営が効率化されている状態であるといえる。もっとも、近年の医療機器事業への進出により全社ベースでの原価率が今後上昇する可能性は高い。

## 3.2 市場占有率の分析

次に、キヤノンのシェアの高い市場占有率の要因について、販売子会社の規模の大きさに着目した。表 3-4 のように、キヤノンの販売子会社であり主に日本国内で活動するキヤノン

<sup>6</sup> 掛け取引で財を購入した際に代金を支払う義務であり金銭債務の一つ。単体ベースで見ることで連結会社内の取引の様子が分かる。2013 年度頃より各企業において開示が行われなくなる。

<sup>7</sup> それぞれ大分キヤノンがカメラ製造、台湾佳能股份有限公司が交換レンズ、カメラアクセサリ製造、キヤノンファインテックが事務機の付属品及び部品製造、福島キヤノンが部品及び消耗品の製造、長崎キヤノンがカメラ、プリンターの製造を担っている。

<sup>8</sup> 少人数で製品の組み立て工程を完成まで請け負うやり方。多品種少量生産に適し、在庫管理が効率的に行えるなどのメリットがある。

<sup>9</sup> 固定資産を保有することのデメリットとしては総資産回転率、ROA 等経営指標の悪化および固定資産税、固定費の増加等があげられる。キヤノンはカンバン方式、セル生産方式で変動費を抑える取り組みを行っている。

マーケティングジャパンは他と比べ規模が大きく、また東証一部上場企業(キャノン出資比率 58.5%)である。

表 3-4 各販社規模比較<sup>10</sup> (2017 年度)

(百万円)	キャノンマーケティング ジャパン	ニコンイメージング ジャパン	リコージャパン	エプソン販売
売上高	632,189	非公開	629,974	186,342
営業利益	30,406	非公開	5,066	1,833
総資産	510,832	10,207	217,200	72,103
事業所数	49 (本社・支店・営業所の 合計)	9 (本社・ニコンプラザ・ア ウトレット店の合計、サー ビスセンターを除く)	本社・支社・ 事業所多数	28 (本社・支店・営業所の 合計)
創業	1968年	1988年	1959年	1983年

キャノンは大規模な子会社を通じ市場へ積極的に働きかけ、競争力のある新製品を即時に投入出来る体制が他より整っていると考えられる。これにより製品の価格の維持が可能となり、また、製品特性上一度高いシェアを獲得するとランニングコストが確保できるという好循環が生まれる。

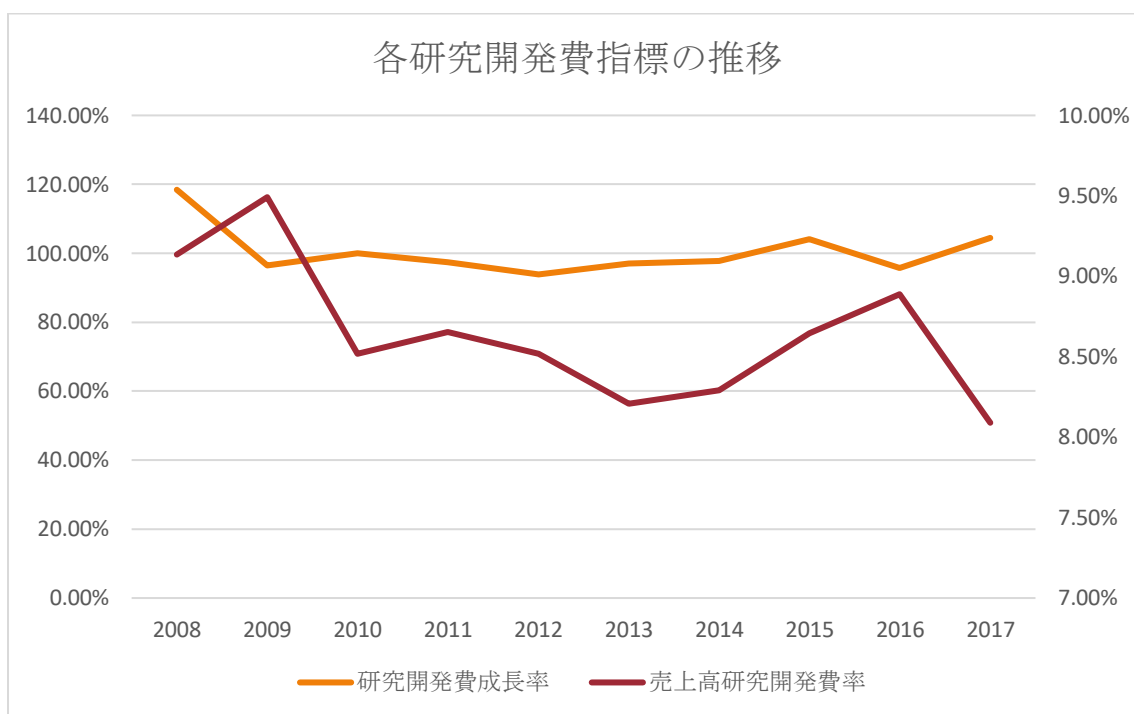
## 第 4 章 特許ビジネスの分析

### 4.1 特許ビジネスの定義

前章でみた高いシェアと収益性により、キャノンは豊富な資金を獲得することができる。この章では、その資金が研究開発に再投資されていることに注目し、一連の経営資源の流れを特許ビジネスとして言及する。ここで、特許ビジネスとは「特許を製品に体化させ他社製品との差別化を図ることで、独占的に高いシェアや高い付加利益率を可能にするビジネスモデル」とする。収益性、継続性そして研究開発体制の 3 つに分けて言及する。グラフ 4-1 に、キャノンの 2010 年を 100%とした研究開発費の成長率と売上高に占める研究開発費の比率の推移を掲げる。ここから分かることは、キャノンは経営成績に関わらず毎期一定の研究開発費を計上し続けているということである。

<sup>10</sup> ニコンイメージングジャパンは連結売上高に占める割合が 10%を超えておらずデータを入手できなかった。

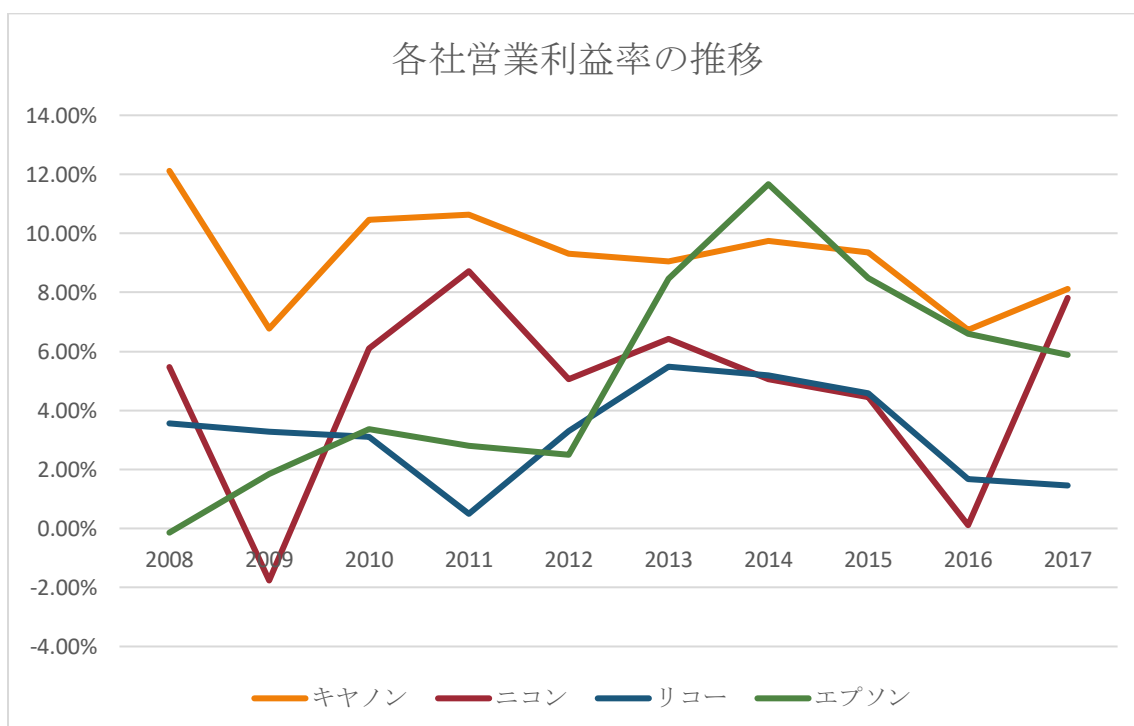
グラフ 4-1 各研究開発費指標の推移



## 4.2 収益性の分析

まず、収益性について、グラフ 4-2 のように、キヤノンは売上高営業利益率も他社に比べて高いことが分かる。しかし、前章のグラフ 3-2 を考慮するとそれほど高い数値であるとはいえない。これは多額の研究開発費が計上できる一方、損益計算書上の販売費及び一般管理費の占める割合が高くなってしまっているためである。

グラフ 4-2 各社売上高営業利益率の推移



### 4.3 継続性の分析

次に、特許ビジネスの継続性について、每期計上する研究開発費に相当する現金が期末保有されているかをみるため、キャッシュフロー計算書をみる。表 4-3 によると、キヤノンは毎期 7000 億円ほどの現金を保有し、かつ営業 CF が正、投資 CF と財務 CF が負の値である理想的な資金の流れができていることが分かる。キヤノンの研究開発費は毎期 3000 億円程度なので、それを十分にまかなうことができる。販社による高いシェアと、そこから得られる消耗品によるものと考えられる。キヤノンは他 3 社に比べ潤沢なキャッシュを保有し、研究開発に充てることができる。

表 4-3 キヤノンのキャッシュフロー計算書

(百万円)	2013	2014	2015	2016	2017
期首残高	666,678	788,909	844,580	633,613	630,193
営業CF	507,642	583,927	474,724	500,283	590,557
投資CF	-250,212	-269,298	-453,619	-837,125	-165,010
財務CF	-222,181	-300,886	-210,202	355,692	-340,464
期末残高	788,909	844,580	633,613	630,193	721,814

### 4.4 研究開発体制について

最後に、研究開発を行う場について、産業機器その他ビジネスユニットが独立したセグメントとして開示されていることに着目した。当セグメントは半導体露光装置<sup>11</sup>・液晶用露光装置の製造を行っているが、セグメント間取引の割合が高いこと、唯一赤字が続くが撤退しないことが特徴としてあげられる。当セグメントの製品に必要な技術はキヤノンの他製品に応用されうることから、ここで研究開発や新規事業育成を行い、全社ベースでの事務機・カメラ事業の高収益率に貢献していると考えられる。また、組織内部で取引を行うことで技術の流出が起きないというメリットもある。

<sup>11</sup> 半導体露光装置によりコンピューターの CPU、メモリー等の電子部品に刻まれているナノメートル単位の微細な電子回路をつくる。回路パターンの描かれた原画（レチクル）にレーザー光を照射して、シリコンウエハー上に回路を焼き付ける。超微細な電子回路を作成する装置でありレンズ、ウエハーを乗せるウエハーステージにもナノメートル単位の精密さが必要。半導体は年々高集積化されているが、そのキーデバイスが半導体露光装置となる。「研究開発用途は考えられるが、量産で使えるとは考えにくい」（半導体関連メーカー幹部）との意見もあり研究開発拠点としての色合いが強い。（<https://shikiho.jp/news/0/41821> より）



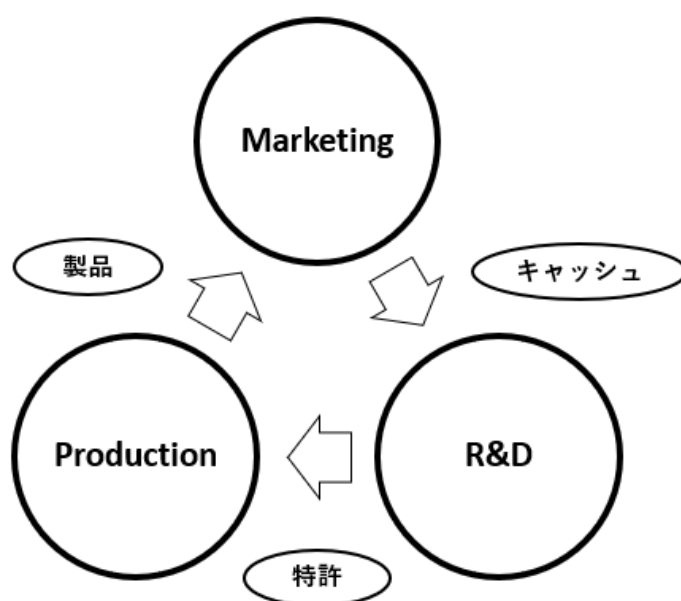
表 4-4 産業機器その他ビジネスユニットのセグメント情報

(百万円)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
営業利益	-47,876	-75,956	-9,831	24,300	5,910	-25,331	-21,801	-13,079	7,448	56,788
セグメント間取引の割合	20.14%	23.20%	21.86%	20.57%	20.70%	22.83%	22.52%	18.16%	14.08%	11.74%

## 第5章 リサーチクエスチョン①への解答

以上より、まず、キヤノンの売上高総利益率が高い要因としては、自社生産により製造原価を抑えられること、特許による製品の差別化及び迅速な新製品投入により売価の維持ができることがあげられる<sup>12</sup>。そして、シェアが高い要因は、大規模な販社と差別化された製品によると考えられる。それらの基礎となる研究開発活動に必要なキャッシュは、高いシェアと収益性、そして各製品群が生み出す消耗品の貢献が大きい。図 5-1 に示すようなサイクルが他企業に比べ理想的に回っていることが、キヤノンの強みであると結論づける。

図 5-1 特許ビジネスのイメージ



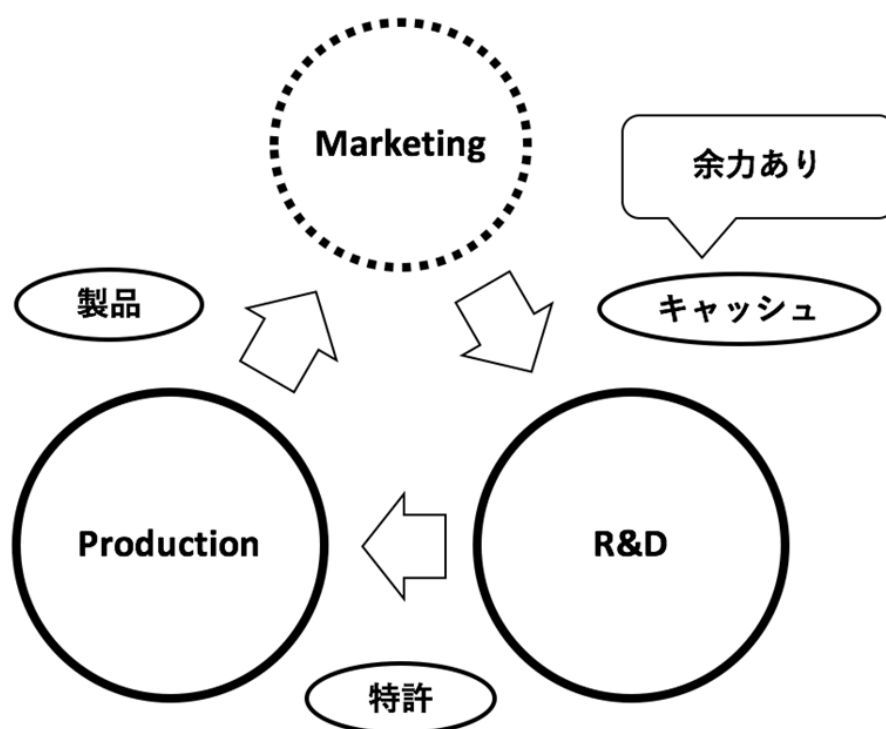
<sup>12</sup> 他にもキヤノンの特許で他社の妨害(他社の原価増、他社の生産活動の遅延化)ができている可能性が考えられる。他社の妨害について、有形固定資産回転率の比較を行うと、有形固定資産回転率はキヤノンがむしろ他社より低かった。キヤノンは自社生産・自社販売を行うため総資産に占める有形固定資産の割合が大きく、有形固定資産回転率は低い数値になる。ただしキヤノンは有形固定資産営業利益率が他企業並みにあり、売上高総利益率や売上高営業利益率が高いことからこの点は問題ないといえる（回転率が低くても、1回転で得られる収益が大きいいため問題は無い）。しかし回転率が低い以上、他社の生産段階における阻害効果があるとはいえない。研究開発費については、過去リコーがキヤノンの特許に阻まれパソコン用レーザープリンターの開発に難航したという前例がある。（日経ビジネスオンライン <https://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20081024/175066/?P=2&mds> より）よって、他社の研究開発費を増加させるという効果はあるといえる。

## 第6章 新規事業の概要

### 6.1 新規事業の前提

前章までで、キヤノンの現状を多角的視点から分析しキヤノンの強みと呼べるビジネスサイクルを見出した。しかし、そのビジネスサイクルの一角をなしている市場が今後縮小して行くことが予想される。（図 6-1）となると、このビジネスサイクルの維持のためには市場開拓、つまり新規事業の獲得が必要となる。この章より新規事業の分析及び展望を述べる。

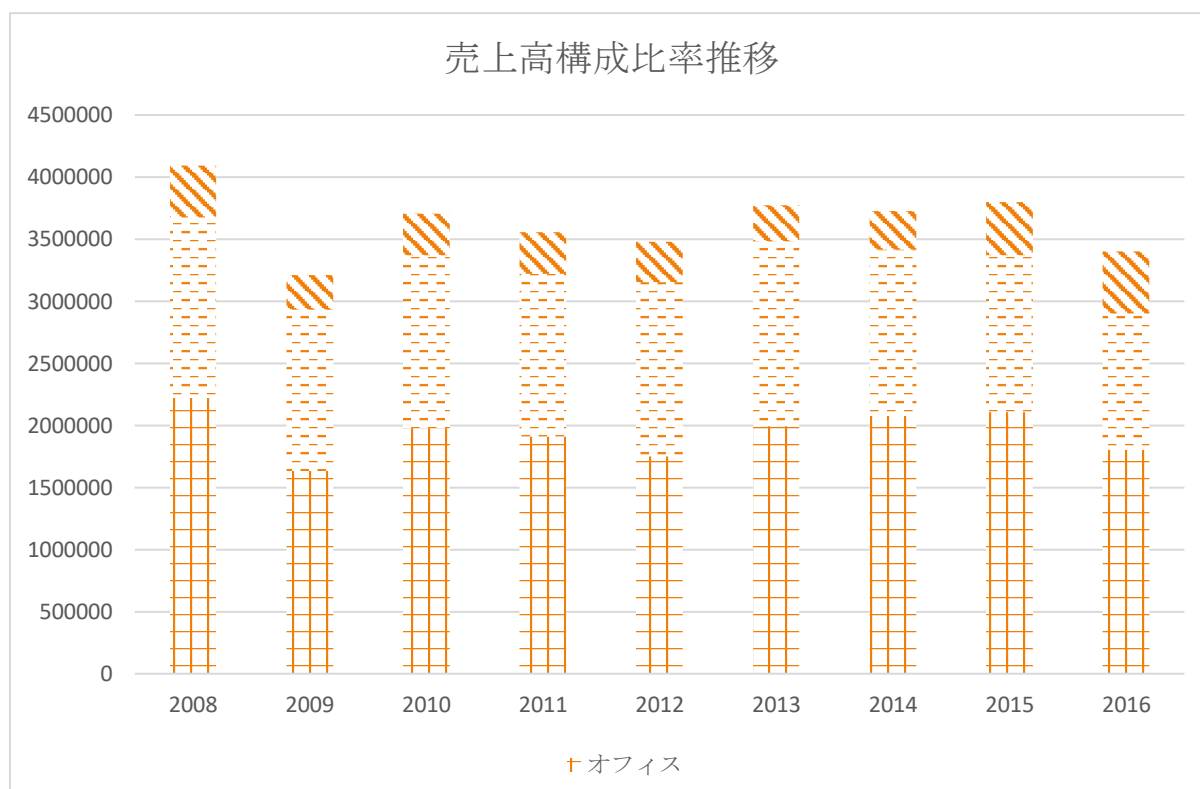
図 6-1



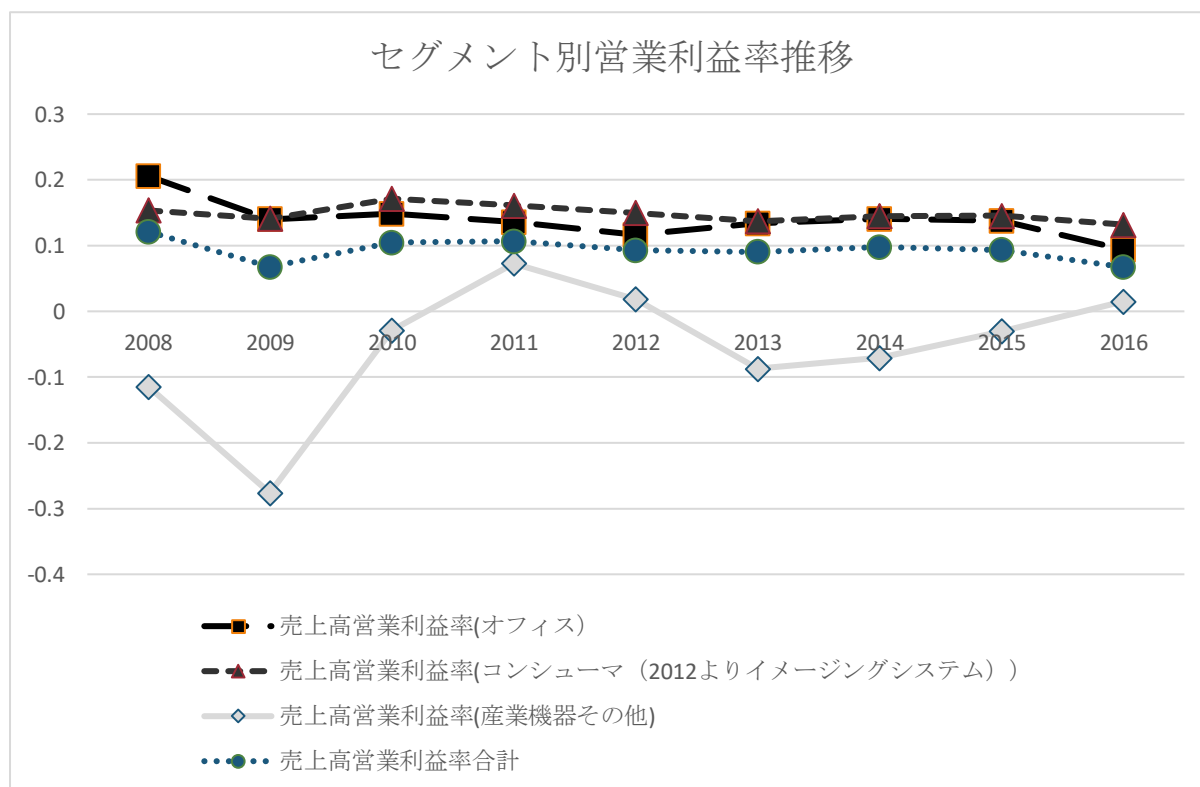
まずそもそも既存事業の市場が縮小しているのか<sup>13</sup>、について、売上高構成比率の変動（グラフ 6-2）及びセグメント別営業利益率の推移（グラフ 6-3）から読み取れる。どちらにおいても、オフィスやイメージングシステムといった既存事業の割合が落ちており、市場縮小の前提は正しいと判断できる。

<sup>13</sup> このような前提をおくのは、キヤノンの多角化の動機が外部環境の変化によるものではなく、キヤノン内部に起因するものであるという可能性を考慮外とするためである。

グラフ 6-2 キヤノン売上高構成の推移



グラフ 6-3 キヤノンセグメント別営業利益率推移



## 6.2 新規事業の概要

キヤノンは2017年度の決算説明会にて、ヘルスケア、ネットワークカメラ、商業印刷、産業機器を新規事業の4つの柱として掲げている。新規事業開拓はヘルスケアでは2016年12月19日の東芝メディカルシステムズ買収、ネットワークカメラでは2018年10月22日のアクシスコミュニケーションズ完全子会社化発表、商業印刷では2010年オセ社買収といったようにM&Aが主となっている。

## 第7章 キヤノンの今後

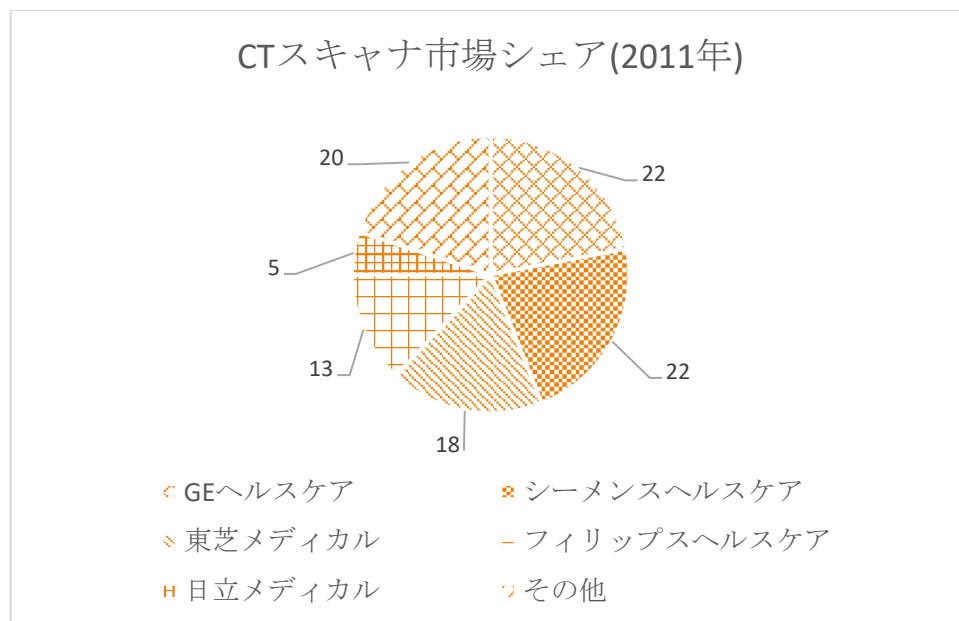
### 7.0 多角化戦略を評価する上での仮定

この章ではまず新規事業ヘルスケア及びネットワークカメラの市場概況の確認を行い、次に展望について述べる。商業印刷と産業機器に関しては市場の伸びが芳しくないこと、既存事業の延長としての側面が強いことから期待ができないため排除した。現在キヤノンはネットワークカメラに参入し中国企業と価格競争をしながらシェアを守る、医療機器に参入し欧米企業のシェアを奪う、という新規事業の二本の指針を打ち立てられる。買収した以上投資を行うことは必須であるが、どちらがより経営資源の投入優先度が高いか、つまり特許ビジネスを効率的に展開できる市場はどちらか、について考察を行いたい。

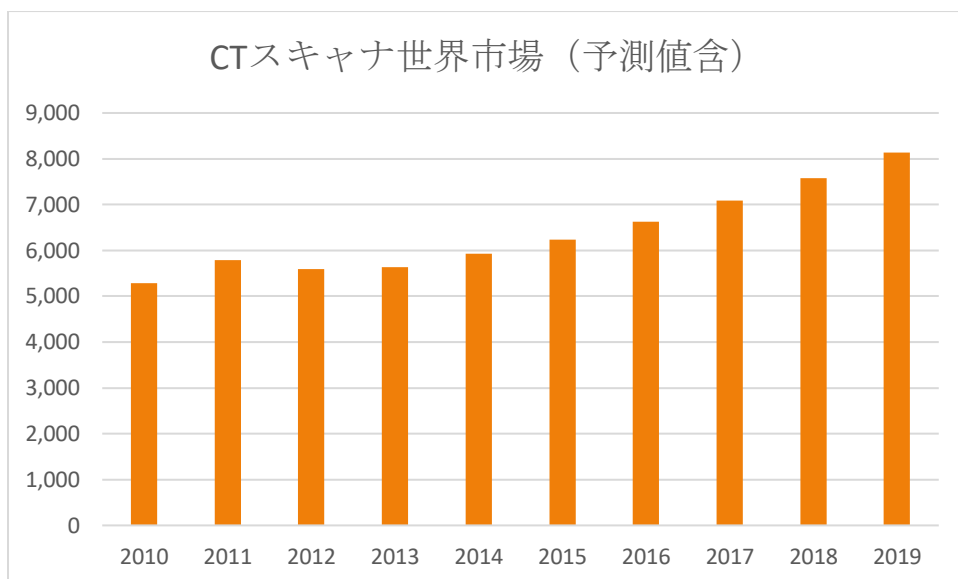
#### 7.1 ヘルスケア

ヘルスケアでは、M&A先の東芝メディカルの持つ市場シェアやキヤノンの持つ技術、今後の成長予測を考慮すると主にCTスキャナ等の医療機器が開拓市場となってくることが予想される。(グラフ7-1)。

グラフ 7-1CT スキャナ市場シェア



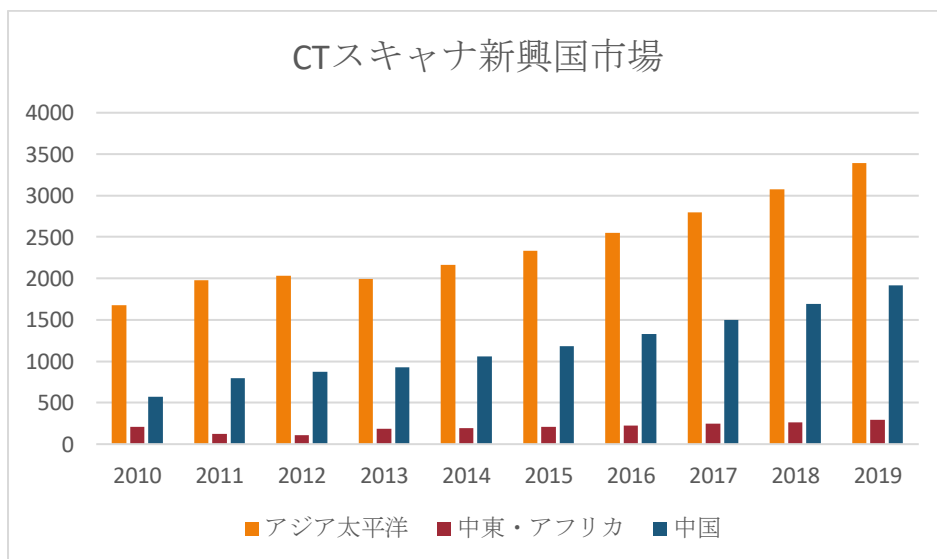
グラフ 7-2CT スキャナ世界市場



### 7.1.1 現状分析

CT スキャナ市場の地域別シェアを見ると、どの地域も市場として成長はしているが、成熟期に差し掛かっていることがうかがえる<sup>14</sup>。このことを考えると CT スキャン市場、ひいては医療機器市場の開拓はこれから高い成長が見込まれる新興国にスポットを当てるのが重要ではないかと考えられる。しかし、グラフ 7-1 のように欧米企業のシェアは高く大きな障壁になることが予測される<sup>15</sup>。

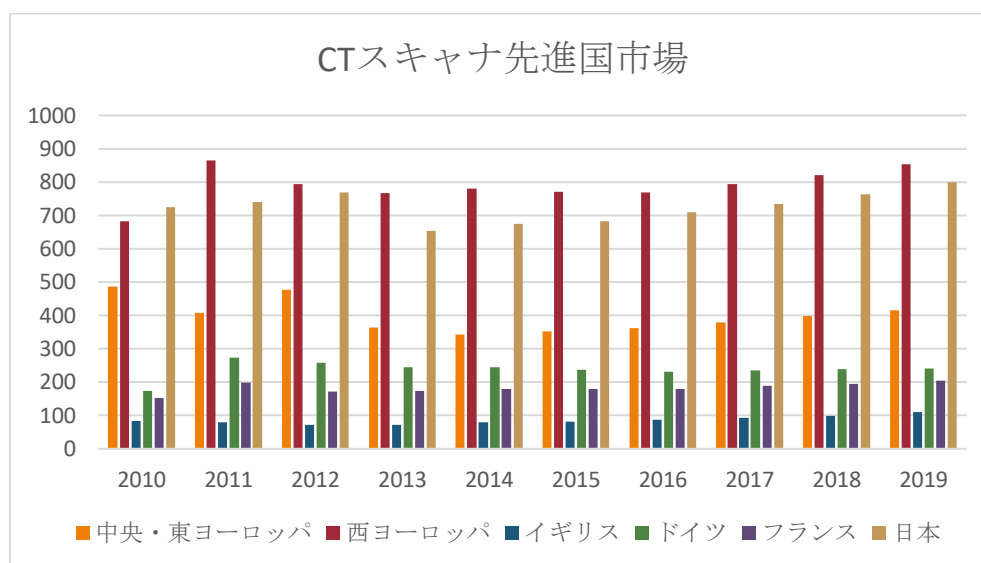
グラフ 7-3CT スキャナ新興国市場



<sup>14</sup> この背景としてアメリカは 2010 年のオバマケア以降保険加入率が高まり、医療機器ニーズ高まったこと、中国は人口増加や高齢化に伴う自然発生的な需要拡大で、政府による地方病院の医療インフラ整備が進んだこと、ASEAN は経済成長に伴う中間所得層の拡大、国民皆保険達成に向けた取り組みが行われたことが挙げられる。

<sup>15</sup> この欧米企業のシェアの理由として、承認審査の長さや規制かでの価格体制などの面で薬事法による規制の緩さが挙げられる。この点については近年日本でも規制緩和が進み、欧米企業に追いつき追い越す余地は十分に存在すると言える。

グラフ 7-4CT スキャナ先進国市場



## 7.1.2 展望

ヘルスケアの評価として、多角化戦略としてうまくいくか？（今の事務機に匹敵する大黒柱になるか？）という点に注目する。

多角化戦略の比較対象として、かつてのキヤノン（70年代）を取り上げる。その理由は現在キヤノンが迫られ、そして行おうとしている多角化の流れが当時と同じであるためである<sup>16</sup>。誘因、流れ、成功要因、また PPM を現在の状況と比較して並べて見ると図のようになる。かつてと似通った部分が多いが、この比較によって浮き彫りになった課題が業界トップを抜く施策が見えていないことである。生産面に関してはどの企業も生産拠点を確保しており、製品面での差別化が重要であることが予測される。そこで我々は医療機器の一台あたりの高価さに着目したい。高価であるがゆえに都市部主要病院にしか配置できていない医療機器を、低価格化、量産することで、海外新興国地域、国内地方小規模病院に販路を拡大することが見込めるのである。この過程で将来の安定した収入源となるためのランニングコストを組み込むことも合わせて提言したい。

<sup>16</sup> 当時のキヤノン社史について、1961年、当時のキヤノン技術部ではレンズの設計の計算に電動型機械計算機を用いていた。これを商品化しようと考え試行錯誤の末 1964年に世界初のテンキー式トランジスタ電卓の販売を行った。当時の電卓市場の成長は凄まじく、キヤノンはこれをきっかけに事務機市場に参入することになる。キヤノンが次に手を出したのがプリンターであった。10年近く複写機市場において独占状態を続けていたゼロックス社の持つの特許にも抵触しない方式を発明し、また本体を買い取ってもらう代わりにランニングコストを抑えることを保証する TG システム（トータルギャランティシステム、本体を買い取ってもらう代わりに、消耗品やパーツの交換、定期メンテナンス、出張修理などは1枚7.5円の料金を徴収して保証しランニングコストを抑える。）というマーケティングを展開することで、富士ゼロックスのシェアを奪うことに成功した。

グラフ 7-5 電卓市場推移

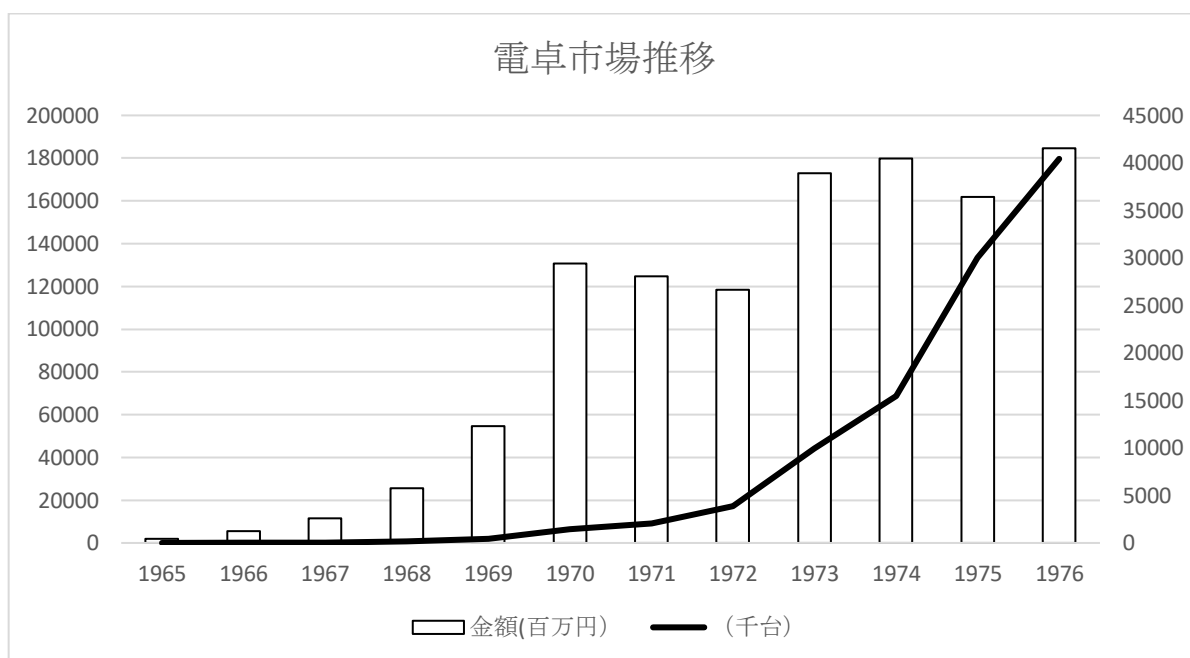
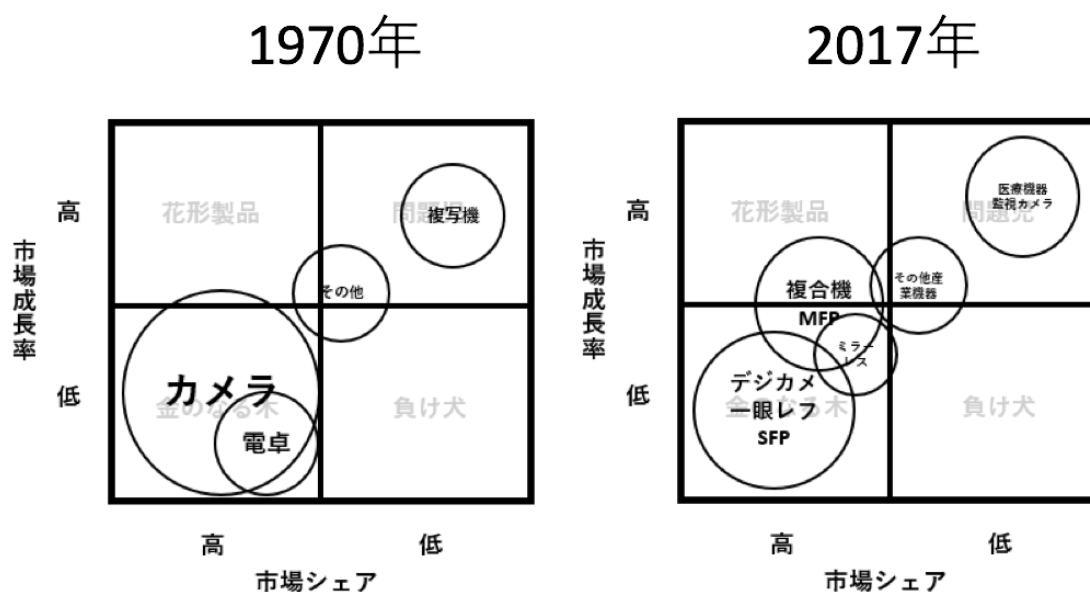


表 7-6 多角化の比較

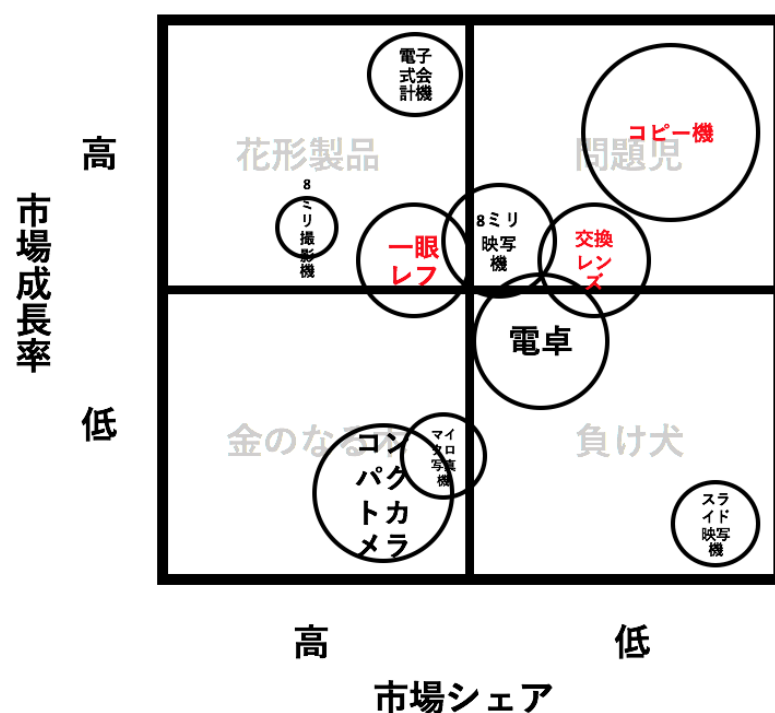
	昔「右手にカメラ、 左手に事務機」	今「右手に事務機、 左手に医療」
誘因	企業規模が大きいこと	既存製品分野の産業成長率の低いこと
流れ	テンキー式電卓（きっかけ） 事務機市場に参入	M&A（きっかけ） →医療機器市場に参入
成功要因	本業の稼ぎがあること 研究開発に投資できること 急成長市場であること 業界トップを抜く技術と販売手法があること	本業の稼ぎはある 研究開発の投資も可能 成長市場である 業界トップを抜く施策（顧客（医師）に寄り添いつつ医療機器で稼ぐ手段）が必要 ←今の課題

図 7-7PPM の比較



またかつてのキヤノンは多角化のリスクを抱えており、1975 年、第一次長期経営計画より始まった多角化戦略が落ち着いた際、当時収益源であった電卓で商品不良を起こし、赤字に転落したことがあった。当時多角化したばかりのキヤノンは問題児を多く抱えており、キャッシュ不足に陥り、倒産しかけてしまった。こうならないためにも財政基盤として既存企業の強化が必須であると言える。

図 7-8PPM (1975 年)





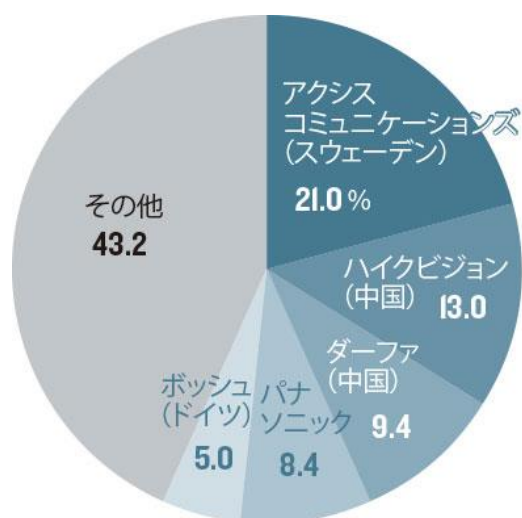
## 7.2 ネットワークカメラ

ここでいうネットワークカメラとは主に監視カメラとウェブカメラを指す。

### 7.2.1 現状分析

市場規模は伸び続けることが予測される。そして2015年まで世界トップはアクシスコミュニケーションズ（スウェーデン）だったが、世界シェア1%以下であったキヤノンが買収したことで、一気にトップシェアへと躍り出ることになっている。（グラフ7-9）

グラフ7-9 ネットワークカメラ市場概況



監視カメラ世界市場規模推移



矢野経済研究所調べ

注1. メーカー出荷数量ベース  
注2. 2017年見込値、2018年予測値

## 7.2.2 展望

ネットワークカメラの市場は顔認証システムとの連動など、カメラとしての性能ではなくネットワークとの連携が重視される傾向が強まってきており、カメラ分野で持っていたアドバンテージが薄れてしまう市場になりつつある。それゆえに中国企業とネットワーク分野での技術面とサービス面での価格競争がすでに激化してしまっていて、これからも続いていくことが予測される。

## 7.3 市場選定についての結論

また上述した通りヘルスケアもネットワークカメラも成長市場であるが、ネットワークカメラは中国企業の参入により価格競争の激化が始まってしまっている。一方ヘルスケアは、シェアトップではないにしろ日本はじめ世界的に市場の伸びが将来的に見込める数少ない市場であり、医療機器に関し昔から続けており多少のノウハウ、生産体制がある有利な市場と言える。さらに政策の影響を受けられる（経産省医療機器産業政策等）などの恩恵も受けられるヘルスケアのほうが優先度は高いと言える。そして何より、医療機器市場は収益性が高いことが魅力的である。特許ビジネスを展開する上でネックとなるおよそ固定費ともいえる研究開発費は損益計算書上、販売費及び一般管理費の項目に記載するが、それは売上総利益から控除される形で表示される。本業である製品の販売で売上総利益を確保しなければならなくなるが、一般に利益率が高い医療機器のほうがその課題を解決しやすいと思われる。

## 7-4 多角化のリスク

前節までで新規事業の指針を打ち立てたが、多角化のリスクを回避する必要もある。その解決策の一つとして提案したいのがライセンス収益である。

### 7-4-1 OEM 供給

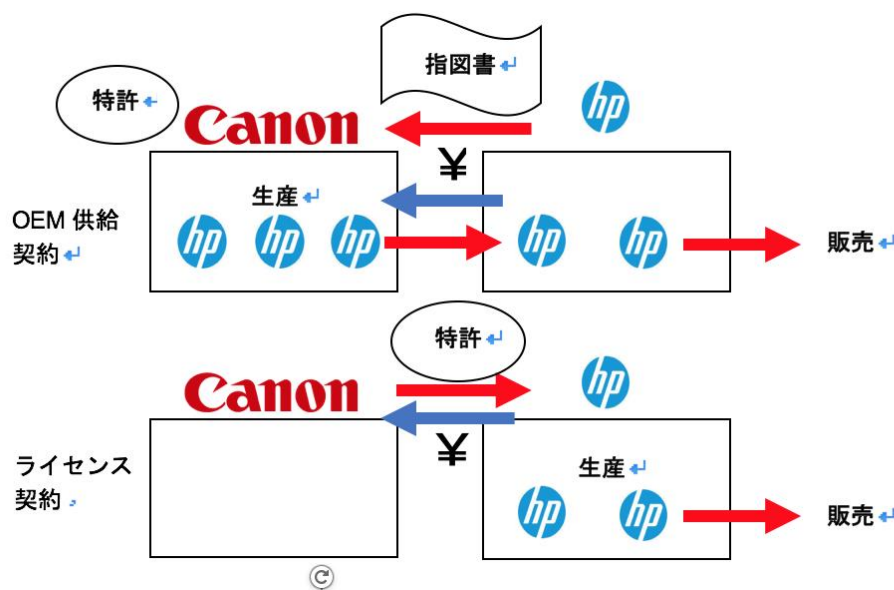
現在キヤノンはレーザープリンターを HP Inc.（米ヒューレット・パカード）に OEM 供給を行っており、連結売上高に占める割合は 15%程度と大きい。OEM とは **Original Equipment Manufacturer** の略でメーカーが他社ブランドの製品を製造することであり、キヤノンが HP 製製品を HP へ販売することを指す。これには表にあるようなメリットとデメリットが存在する。OEM 供給だけでなく特許譲渡を行うこともできないかと提言したい。ライセンス収益に切り替えることでキャッシュの獲得が早期化できると思われるためである。現在のキヤノンの技術供与契約会社や相互技術援助契約会社など、譲渡先候補も複数存在する。

表 7-10 OEM 供給のメリット・デメリット

メリット	デメリット
技術力向上	自社ブランドが浸透しない
生産量の確保	生産量はHP次第
他社ブランドが利用できる（自社ブランドで売らなくてよい）	
遊休設備の解消	

OEM 供給は自社で特許を保持し自社で他社製品の生産を行うのに対し、特許譲渡は特許を相手企業に譲渡し相手企業側で生産を行う。両社とも他社を利用して製品が製造されていることに注目し、このような切り替えを提言した。

図 7-11 OEM 供給と特許譲渡の相違



## 7.5 まとめ

新規事業は現在と同水準の利益率が見込める医療機器が狙い目であり、光学分野における高い技術、特許ビジネスの素地を同じ精密機器分野である医療機器へ適用したい。また市場拡大の課題としてシェア獲得、継続的な収益につなげる施策の考案の必要性が高まる。そして監視カメラの優先度は相対的に低くなり、特許の譲渡によって多角化リスクを回避することも一応可能であると考えられる。

## 第8章 リサーチクエスチョン②への解答

キヤノンの採るべき経営戦略、もとい優先的に注力すべき事業はヘルスケアであり、多角化のリスクに備えつつ特許ビジネスを展開する事ができればキヤノンの更なる成長が見込めるといえる。キヤノンの現状は約 50 年前と同様の多角化の局面を迎えているため、過去同様金となる木である既存事業から得られる経営資源を新規事業へ投入することで多角化戦略の遂行は可能であろう。今は将来の選択と集中の段階へ向けた足場作りを行う時期であるといえる。

図 8-1 将来のイメージ<sup>17</sup>



## 終章 総括

この研究では市場の変化に対応すべく経営戦略の転換を迫られているキヤノンの現状分析と、多角化戦略の評価と提言を我々なりに行った。キヤノンは自社開発、自社生産及び自社販売を一手に行い、技術流出の抑止、低原価率及び高いシェアといった恩恵を最大限享受していること、それぞれ特許、製品、キャッシュという経営資源を効率よくまわし、他社にはない理想的なサイクルを回していること、がキヤノンの強みであるという結論を得た。毎期 3000 億円程度の巨額の研究開発費、米国特許取得件数が日本企業の内 13 年連続一位であるという事実がキヤノンの強みを物語っている。また、サイクルの重要なジェネレーターである製品が属する市場をどこに据え置くかについて、医療機器が望ましいとの提言を行ったが、日本における医療ニーズの高まりという大きなトレンドにキヤノンがどう立ち回っているか否かに是非とも注視していきたい。

<sup>17</sup> 図内 + α とは新たなマーケティング戦略を指す。

そして、本研究を行っている間にもキヤノンの株価の動向は東芝メディカルシステムズの買収以降下がりを続けている。しかし当株式は日本企業有数の高配当銘柄として未だ人気がある。潤沢なキャッシュを獲得できるキヤノンにこそ可能なことであろうが、過去の成功例に倣いつつ医療機器に注力し、キヤノンが我々と同じ経営戦略を採ろうが採るまいが、更なる成長を続け株価の回復につながれば幸いである。

## 参考文献

---

- ・企画本部社史編集室（2012）『挑戦の70年、そして未来へ：キヤノン70年史：1937—2007』
- ・矢野経済研究所『プリンタ世界市場に関する調査を実施（2018年）  
[https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/1959](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/1959)（2019/02/22 アクセス）
- ・キヤノン株式会社『有価証券報告書』（<https://canon.jp/>）
- ・株式会社ニコン『有価証券報告書』
- ・株式会社リコー『有価証券報告書』
- ・セイコーエプソン株式会社『有価証券報告書』
- ・日本経済新聞『キヤノン、監視カメラ世界最大手を買収 3300億円で』  
[https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ10HOA\\_Q5A210C1MM8000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ10HOA_Q5A210C1MM8000/)（2019/2/22 アクセス）
- ・みずほ産業調査『医療機器－海外大手企業の戦略にみる日系医療機器メーカーの事業戦略の方向性』  
[（https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1059\\_05.pdf）](https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1059_05.pdf)  
[（2019/2/22 アクセス）](#)
- ・デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 知的財産グループ『特許ライセンス活用ビジネスモデルとその収益性に関する考察』  
[（https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/strategy/ipa/jp-ipa-patent-license-20160520.pdf）](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/strategy/ipa/jp-ipa-patent-license-20160520.pdf)（2019/2/22 アクセス）
- ・

## 2018 年度ゼミナール活動記録

---

3 月	新 2 回生プレゼミ開講 テキスト：日本経済新聞社『財務諸表の見方』日経文庫
4 月	前期ゼミ開講 大津広一『経営分析入門』ダイヤモンド社
7 月	新歓コンパ 於：しゃらく
9 月	ゼミ合宿 於：大原山荘
10 月	後期ゼミ開講 共同研究テーマ：『特許ビジネスの展開と課題—キヤノンを題材に一』
12 月	新ゼミ生 募集 新 2 回生：応募 5 名、採用 5 名 新 3 回生：応募 0 名、採用 0 名 関西学院大学 木本ゼミとの交流シンポジウム 於：京都大学 北海道大学 篠田ゼミとの交流シンポジウム 於：北海道大学 京都大学 徳賀ゼミとの共同シンポジウム 於：京都大学
3 月	追い出しコンパ 於：しゃらく

# 1 年を振り返って

---

## 四回生

### 石川奈都

この1年、私は就活や院試の勉強等で忙しくあまりゼミ活動に貢献することができませんでした。申し訳ありません。2回生、3回生の皆さんはこれからも藤井ゼミを盛り上げていってください！2年間という短い間でしたが、ありがとうございました。藤井ゼミの皆さんと出会えて良かったです！！

### 尾崎慶興

3回生のお二人、共同研究お疲れ様でした。2人での研究は大変だったと思いますが、本当に素晴らしい研究になっていたと思います。

2回生の皆さんは、慣れないことが多く大変だったと思います。来年は、3回生として共同研究頑張ってください。

そして、同回生の皆さん、本当にありがとうございました。同回生に恵まれ、充実したゼミ生活を送ることができました。

既に卒業された上回生の皆様、歴代のTAのお三方、藤井教授、会計学以外のこともたくさんご教示くださり、誠にありがとうございました。

最後に、ここまで楽しいゼミ生活を送れたのも同回生の皆のおかげだと思っています。再度、お礼を述べさせていただきます。本当にありがとうございました。

### 軽部朋子

特に3回生の2人は共同研究お疲れ様でした。既に何回も言われていることと思いますが、毎回のゼミでの進捗度や完成された内容には感動すら覚えました。本当に尊敬します。

就職活動などで前期ゼミにほとんど参加できていないため、2回生の発表を聞く機会はありませんでした。しかし、インゼミでの積極的な発言や郵政研究への貢献などから、とても頼もしく感じています。

4回生は就職活動や院試など、それぞれのイベントお疲れ様でした。特に忙しい中でもゼミに多く参加し、後輩の発表に的確なアドバイスをしてくれた方はありがとうございました。

最後になりますが、藤井先生、劉さん、ゼミ生のみなさん、1年間ありがとうございました。藤井ゼミの真剣にやるところと少し緩いところのバランスが丁度良く、居心地が良かったです。

### 佐野章佳

昨年の今ごろと今で一番違うことは、就職活動を経ているか否か、ということです。就職活動以外にも、公認会計士試験や院試がありました。お疲れさまでした。二番目に違うこと



は、ゼミ生としてのメインの活動－3年生は共同研究、2年生と4年生は郵政研究－が終わっているかどうかです。頑張りましょう。

さて、藤井ゼミの一年を振り返るのであれば、欠かせないのは共同研究です。今年は3回生が2人しかおらず、しかも公認会計士試験と就活で忙しいという条件だったように思います。しかし蓋をあけてみれば、その内容は非常に充実したものでした。徳賀教授が「いち企業を分析したものとしては不足がない」という旨のコメントをされたのも頷けます。厳しい条件の中結果を残した3年生の2人には尊敬の念が湧きましたし、彼らがいればこそ安心してゼミを去れるというものです。

また、「人数が多い代の下は人数が少ない代、その下は多い代になる」という最近の藤井ゼミの法則にもれず、今年は2年生が多く入ってきました。彼らは3年生と一緒に輪読をし、合宿では睡眠時間を限りなく削って課題をし、1年目とは思えない（1年目だからこそ）頑張りを見せてきました。お疲れさまでした。伺ったところによると、彼らの下の代はまた人数が少なくなるようです。来年度は新3年生に一番マンパワーがある状態になるのでしょうか。ゼミの幹として頑張ってください。

最後に4年生としての一年を振り返ります。この1年は最高学年になったこともあり、後輩の発表などにコメントすることが多かったように思います。よくある話ですが、私たちがゼミに入った当時の4年生と同じだけのものを後輩に残せたのか、という不安は尽きませんでした。しかし、先輩方の姿を目標に、ゼミ関係の諸々に関わったことは良い影響があったと信じています。

最後に、この3年間私たちを指導してくださった藤井教授、先輩方、そして私のような者と仲良くしてくれた同期の人たちに感謝をして筆を置きます。ありがとうございました。

## 高橋恵

まずは3回生のお二人、共同研究お疲れさまでした。昨年度、たくさんの同期がいたにも関わらずとても大変な思いをした記憶がありますが、今年度は少人数で量、質ともに見事な発表をされていて、ただただ感心しました。

2回生の皆さんは、入って早々難しいテキストを輪読することになり大変だったとは思いますが、毎週堂々と発表されていたので安心して見ていました。来年度の共同研究も頑張ってください。

最後になりましたが、藤井先生、劉さん、そして同期の皆さん、今まで大変お世話になりました。このゼミで学んだことを糧に、大学院でも勉学に励みたいと思います。ありがとうございました。

## 玉村和輝

4回生になって前線から後方に引いたような1年でしたが、2、3回生ともによくやってるなぁと感心することが多かったです。

3回生の皆さん、共同研究お疲れさまでした。残念ながらインゼミでの発表には参加できませんでしたが、研究過程からほぼ2人で回して大変であろう中、よく研究していたことはひしひしと感じられました。本論集に記載されているであろう論文を楽しみにしています。

2回生の皆さん、来年はゼミもいっそう忙しくなりますが、頑張ってください。なんだかんだでやってみれば楽しいです。たぶん。きっと。

そして同回生の皆さん、ゼミ活動を楽しめたのは皆さんがいてこそでした。感謝します。各々の進路があると思いますが、それぞれに光あることを願っています。僕も頑張ります。

最後に、藤井先生、劉さん、大変お世話になりました。この場をお借りして多大なる感謝を申し上げます。

ありがとうございました。

## 所恵理子

3回生のお二人お疲れさまでした。私たちの代と比べ、今年の3回生は2人という少人数だったので、1人の負担も大きかったかと思います。しかし少人数ながらも、インゼミでの発表やゼミでの中間報告を拝見すると、丁寧に調べられていると感じ、大変感心していました。

また、今年の思い出として印象深いのは、夏のゼミ合宿です。2回生と4回生が同じ班を組む機会があり、私は前期就活等で不在にすることも多かったので、夏合宿は2回生と交流を深める良い機会となったと感じています。2回生の皆さんは、来年度は共同研究が始まり大変かと思いますが、今年度の学習を活かし頑張ってください。

最後に、藤井先生、劉さん、ゼミの同期の皆さん、今まで大変お世話になりました。ありがとうございました。

## 内藤進

3回生のお二人、共同研究お疲れ様でした。北海道でのインゼミで研究の発表を聞かせてもらいましたが、細かいところまで配慮がなされた内容と、堂々とした発表ぶりで驚きました。昨年度の自分を思い出すと恥ずかしくなります。少人数でのクオリティの研究を仕上げたこと、そして事務的な面についても少人数で負担が重い中、何事もなくこなしたお二人を尊敬します。

2回生の皆さんは来年度、就活・資格試験の勉強・共同研究など大変だとは思いますが、仲良く頑張ってください。積極的に関わった方が得るものが多いと思います。

同回生の皆さん、今までありがとうございました。オブザーバーながらもゼミを続けることができたのは皆さんのおかげです。

最後になりましたが、TAの劉さんそして藤井先生、誠にお世話になりました。来年度からは社会人になりますが、藤井ゼミに所属していたことを誇りに、また、藤井ゼミで学んだことを生かして精進していきたいと思います。ありがとうございました。

## 藤本健佑

3回生の2人、発表お疲れ様でした。人数が少ないながらも、たっぷりなボリュームそして質の高い発表が出来ていて、非常に刺激をもらえました。授業で課題や疑問が出てきては次までにしっかりと考えてきたところは、見習わないといけないと痛感しました笑

2回生は前期において、3回生で行う教材の輪読から始めたので、大変だったとは思いますがしっかりと出来ていたので3回生の共同研究が楽しみです。僕は短修生として来年もいるので仲良くしてください。同期が卒業する中、寂しいので。

藤井先生、そして劉さんも一年間お世話になりました。引き続きよろしくお願いします。

## 三輪裕

まずひとこと、皆さま一年間お疲れさまでした。前期の輪読から夏の合宿、後期の共同研究にインゼミ、郵政研究といった近年の藤井ゼミの目玉イベントの数々を今年も恙無く終えられたことに（まだ諸々残ってはいますが）内心ほっとしています。

例年藤井ゼミの4回生はゼミ内でアドバイザー的なポジションを務めることが多いですが、私の場合、前期は就職活動、後期も内定先のイベント等でゼミを欠席することも多く、その役目を果たせていたかどうかは正直あまり自信がありません。それでも、完成度の高い研究を目指して努力する3回生二人の姿は本当に尊敬に値すると見る度に思っていましたし、初めてで慣れないことも多い中で必死にそれに食らい付く2回生の姿も見ていて何だか誇らしい気持ちでした。あなた方の背中を見て来年度の新2回生は育ちます。これからも進化し続けてくださいね。

この「一年を振り返って」を書くのはこれで三度目になりますが、その都度、藤井ゼミという場所から本当に多くの宝物を得たことを実感します。会計学という分野に留まらないさまざまな知見、尊敬できる先輩や同期、頼れる後輩たちとの出会いは全て藤井ゼミが有ってこそでした。この場を借りて藤井先生、そして歴代TAの御三方に感謝の言葉を述べさせていただきます。ありがとうございました。

そして最後になりましたが、三年間、共に悩み、励まし、時にイジリながらも笑い合った同期の皆に特別の感謝を。ゼミの後に大勢でサイゼリヤに押し掛けて騒ぐ、あの雰囲気大好きでした。また折を見て集まりましょう、約束です（笑）

2019年2月某日

## 三回生

## 桑形裕斗

この研究は二人で行いました。困ったことと良かったことを書こうと思います。困ったことは、1人あたりの作業量が多いことと、考え方が偏ってしまうことです。ただ後者に関しては、結果「過去の自社をモデルに」というそこそこ突飛な方法を思いつくことができ、かつ毎週のゼミで他ゼミ生の方々、教授に意見をいただくことができたので修正ができ大変助かりました。ありがとうございました。良かったことは、研究に統一感が出たことと、多くの仕事を他の方々に手伝ってもらえたことです。事務的な仕事が発生する様々な場面で肩代わりしてもらい、研究に専心することができました。重ねてお礼申し上げます。

四回生の方々には大変お世話になりました。発表の度に自分で何を言っているのか分からなくなることが多々ありましたが、先輩方のおかげで高度に客観化され課題が浮き彫りになり、それを解消するだけで研究が進んでいく過程に我ながら感心していました。ゼミを去られてしまうのが残念でありませんが、教わったことをなんとか引き継いでいきたいと思います。皆様全員のさらなるご活躍とご多幸を心からお祈りします。

二回生の皆さんは来年度共同研究を行うことになります。私は今までの発表や発言をみるに全く心配していませんし、むしろ楽しみにしています。ぜひ積極的に議論してみてください。悩ませる場面に遭遇するとは思いますが、悩んだ時間に比例して得られるものも大きくなっていると思います。がんばってください。

そして教授にも大変お世話になりました。研究を大きく進めるアドバイスがいただけたことは勿論、それ以外にも色々なところで助けていただきました。ゼミ幹事の仕事を形だけでもこなせたのは教授のサポートがあつてこそです。重ねて深謝いたします。唯一心残りは、1年を通して私の名前をたまに間違えられることがあったことでしょうか。今後は名前を間違えられぬよう精進しようと思います。私は山形君ではありません。

最後になりますが、改めて藤井ゼミに関わる全ての方々、本当にありがとうございました。来年度もよろしくお願いいたします。

## 藤岡和明

前期で基礎的な内容を固めて、後期でその応用である協同研究を進める。インプットからのアウトプットという学習の理想的な形を体験した一年でした。また協同研究には特に題材極めの難航や研究の締めつけの推敲など、プロジェクトの要点を決定する難しさや重要性という社会に出た時に直面する壁を学びました。自分が納得できるものが完成した充実した1年になったと思われまう。

研究にアドバイスをくださったり、インゼミで手伝っていただいたりと皆さんにも大変お世話になりました。1年間ありがとうございました。

## 二回生

### 板倉昂希

ゼミに入った当初は会計の知識がほとんどなく、ついていけるか不安でしたが、前期は輪読、後期は3回生の先輩方の共同研究に取り組む姿から多くのことを学ばせていただきました。来年度は自分たちが主体で共同研究に取り組むため、さらに知識を身に付け、同回生と協力して頑張りたいと思います。

1年間指導していただいた先輩方、TAさん、藤井先生、ありがとうございました。

### 猪井祐斗

お久しぶりです。今私は英国にて半年間の留学生活を送っています。中途半端な時期からの留学で、先輩同輩に色々仕事を押し付けての出発となってしまう申し訳ありませんでし

た。ただ年末まで合宿やインゼミなどを通じ、先輩方や藤井先生から多くのことを吸収できとても濃密な一年を送れたと考えています。ありがとうございました。

3 回生の先輩方、共同研究お疲れさまでした。また 4 回生の先輩方にもたくさんの助言をいただきお世話になりました。もうゼミでお会いできないと思うと本当に寂しいですが、また藤月会などでご一緒できればと思っています。来年度は前期の途中から復帰する予定ですので、これからもよろしくお願い致します。

## 小川竜欣

共同研究お疲れさまでした。まだ郵政研究が終わっていませんが、無事に完了すると思っています。

藤井ゼミでの 1 年を一言で表すと、「初学者ながら楽しい一年」

前期での発表ではプレゼンに慣れておらず、思ったように発表できなかったのが心残りです。これから経験を積んでいきたいと思います。

夏の大原の合宿では、先輩方にアドバイスをいただきながら企業分析を行いました。私たちの班はインテリア小売業界の 1 社としてニトリを扱いました。企業分析は初めてのため苦労しましたが、班の皆と一緒に頑張って作り上げたプレゼンを藤井先生に褒めていただき大変うれしかった記憶があります。

北海道大学でのインゼミでは、刺激的な内容の発表を受けて大変新鮮な気持ちになりました。3 回生のお二人の発表は少数ながら質・量ともに大変充実しており感銘を受けました。

私は残念ながら今年でいなくなりますが、藤井先生にもお世話になるかと思いますし、藤井ゼミの皆さんとも仲良くしていきたいので、よろしくお願い致します。

## 董安琪

三回生の先輩方、共同研究お疲れ様でした。四回生の先輩方、たくさんの助言等、ありがとうございました。ゼミでは学ぶことが大変多く、吸収することだけで精一杯で自分から発信することがほとんどできませんでした。来年度は共同研究があつて不安もたくさんありますが、積極的に発信をし、成長できるよう頑張りたいと思います。藤井先生、TA さん、先輩方、一年間大変お世話になりました。ありがとうございました。

## 西村航大

この 1 年間、藤井ゼミで多くのことを学ばせていただきました。常に理解を深めようと熱心に研究に打ち込まれる先輩方の姿にはただただ感心させられるばかりでした。同時に様々なことに興味を持ちわからないことがあればすぐに調べる姿勢や、意見を交換して自分にはない視点で物事を掘り下げることの大切さを学ぶことができました。来年度はこの 1 年で学んだことを心にとめ、また 3 回生としての自覚を持ってゼミの活動に取り組みたいと思っています。藤井先生、TA の劉さん、先輩方、そして同期のみんなに深く感謝します。来年度もよろしくお願い致します。

## 西村和奏

3 回生の先輩方、共同研究お疲れ様でした。ゼミに入ってからというもの先輩方のお話されるのをかみ砕くのに精いっぱいではありましたが(かみ砕けていなかったりもします

が)、たくさん勉強させていただきました。多方面に興味を持ち、アンテナを張っておくことの大切さを学んだ気がいたします。来年度には、ゼミ活動により深く関わっていけるようがんばりたいと思います。藤井先生、TAさん、先輩方、1年間ありがとうございました。

## 幡地康平

私が今年度の活動を通して作成に関与した報告は4本でした。そのうち、①財務諸表論の基礎的内容についてまとめたプレゼムの報告と、②JALが経営破綻した原因について、企業経営の安全性指標である固定長期適合率を用いて分析した前期輪読の報告は、私一人で準備をしたものでした。一方で、③ニトリが三十期連続で増収増益を成し遂げた要因について、売上高総利益率の視点を用いて分析した夏合宿の報告と、④近時の超低金利環境下で苦戦を強いられるかんぽ生命の構造的問題について分析した郵政研究の報告は、教授方や四年生の先輩方のご指導の下、同期の仲間との共同作業で作りに上げた報告となっています。

これら4本の報告を改めて読み返すことで理解されることは、自分自身のスキルアップと協力者の存在が、分析を深みのあるものにするうえで不可欠の要素であるということです。そして、協力者の存在が重要であるということは、先に挙げた4つの報告が示してくれると思っています。

私自分自身のスキルアップということに関して言えば、一つの報告を準備する過程で接触できるようになったメディアの数が圧倒的に増えたということがまず挙げられるでしょう。財務諸表分析の基本書、会計実務書、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、決算説明会資料、プレスリリース、新聞記事、ネット記事、業界誌、公文書等々、挙げ始めるとキリがありません。これら情報の海の中から、自分にとって必要な情報を効率的に探り当てる能力が少しながら身についたのかもしれない。他方で、時には効率性の概念に囚われず、一見すると必要でなさそうな情報にも真摯に向き合うということが重要であることも学びました（保険商品についての理解を得るためと思い、保険に加入するわけでもないのに、わざわざネット上で保険料のシミュレーションをしたこともありました。得られた効果はまずまずのものでした）。それ（どれやねん）も含めた、この短い一年間での経験を通じ、私の情報に対する嗅覚はいくらか研ぎ澄まされたように思います。

最後になりましたが、ご自身のプライベートもお忙しい中、ゼミの運営をこなし、更には非常に充実した内容の共同研究まで仕上げられた桑形先輩と藤岡先輩に向けて、感謝と尊敬の意を述べたいと思います。そして、まだまだ経験の浅い私たち二年生に対し様々の知見を与えて下さった四年生の先輩方、そして本ゼミの大黒柱である藤井教授に向けても感謝の意を述べさせて下さい。皆様、本当にありがとうございました。

## 箕牧和廣

一年間お世話になりました。ゼミの活動では分からないことばかりで、ついていくので精一杯でしたが、たくさんのことを学ばせていただきました。

三回生の先輩方、共同研究お疲れ様でした。共同研究に奮闘する先輩方の姿を見て刺激を受けると共に、「来年度自分にこれほどの研究ができるのだろうか」と不安を感じました。来年度はゼミ活動を通じてもっと成長できるように頑張ろうと思います。来年度もよろしくお願いします。

## 和田林 熙

まずみなさん共同研究お疲れ様でした。

はじめは会計学についてほとんど理解のないままゼミ活動に参加しましたが、前期の教科書の輪読、教授、TAさん、先輩方のご指導で理解を深めることができたように思います。後期は共同研究をどのように進めていくのかを間近で見せていただきました。来年は自分たちでよい共同研究を完成させられるように頑張りたいと思います。

教授、TAさん、先輩方、一年間本当にありがとうございました。

# 編集後記

平成を締めくくる記念すべき藤月会論集の刊行を任されたことを嬉しく思います。

2018 年度に関して、年末に PayPay や LINE pay といった電子決済サービスが 100 億円キャンペーンなどを行い、日本に電子決済という新しい取引の形が広まったことが印象深く残っています。世界で最もデジタル化が進んでいると言われている中国では、こういった電子決済のサービスが一般的となっていて、商品の取引のみならず、個人間でのお金のやり取りや自転車のレンタルのようなサービスまでこの電子決済ですまされています。こうして着実に進んで行くデジタル化によって、経済の流れはより高速化されていき、これまででは考えられなかったビジネスが生まれるのは間違い無く、しっかり先を読み、時代の流れについていかなばならないのが我々世代の課題といったところでしょうか。

今回の研究では、そんな時代の流れが逆風となっている市場の企業がどう生き残って行くのか、というのがテーマとなっており、その答えの一つを見つけられたのかなと考えています。時代が変わっても変わらない強みやそれを新規事業へつなげるしたたかさなど、我々個人自身でも見習うべき本質の発見は、決して無駄にはならないと思われます。

最後になりましたが、懇切丁寧なアドバイスやご指導により、私たちを支えてくださった藤井先生、活動を見守ってくださった TA の劉さん、そしてゼミ生の皆様に、心より御礼申し上げます。今後もまた藤井ゼミのよき伝統が引き継がれていくことを祈りつつ、編集後記に代えさせていただきます。

2019 年 3 月

2018 年度 藤月会論集編集委員会

桑形裕斗 藤岡和明